

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALOUS, KUOPIO

**PEREHDYTTÄMINEN MÄÄRÄAIKAISISSA TYÖSUHTEISSA  
KUOPION SOKOS TAVARATALOSSA**

Karoliina Kauppinen  
Tradenomin opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2011

<b>SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU</b> <b>LIIKETALOUS, KUOPIO</b> Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)		
Tekijä(t) Karoliina Kauppinen		
Työn nimi Perehdyttäminen määräaikaissa työsuhteissa Kuopion Sokos tavaratalossa		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 25.10.2011	Sivumäärä 40 + 1
Työn ohjaaja(t) Anneli Juutilainen		Toimeksiantaja Sokos tavaratalo Kuopio
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee uuden työntekijän perehdyttämistä ja työhyvinvointia määräaikaissa työsuhteissa Kuopion Sokos tavaratalossa. Tietolähteinä on käytetty kirjallista materiaalia, haastatteluita ja omaa pohdintaa. Teoriaosuudessa selvitetään, mitä perehdyttäminen ja työhyvinvointi tarkoittaa ja miten ne vaikuttavat erityisesti nuoren työntekijän mielikuvaan sekä viihtyvyyteen.</p> <p>Perehdyttämisprosessissa uusi työntekijä perehdytetään organisaation toimintatapoihin – ja periaatteisiin. Nuorille työntekijöille perehdyttämiskokemus voi olla ensimmäinen, minkä vuoksi sen on tärkeää onnistua hyvin. Positiivinen mielikuva yrityksestä on eduksi niin työntekijälle kuin työnantajallekin. S-ryhmä antaa monille nuorille mahdollisuuden tutustua työelämään ja vaihtuvuus on nopeaa. Tästä huolimatta myös heidän perehdyttämisestä on tärkeää huolehtia kunnolla.</p> <p>Haastattelun kohderyhmänä olivat perehdytysprosessin kummankin osapuolen henkilöt, näin oli mahdollista vertailla mielipiteitä. Myös Osuuskauppa PeeÄssän pääluottamusmiestä haastateltiin erilaisen näkökulman muodostamiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa voimassaolevan perehdyttämisprosessin toimivuutta ja herättää ajatuksia mahdollisten kehitystarpeiden puoleen.</p> <p>Tämän tutkimuksen perusteella perehdyttämisestä huolehditaan hyvin Kuopion Sokoksella ja nuoria työntekijöitä arvostetaan ja tuetaan kuten muitakin työntekijöitä. Ilmapiirillä ja yhteishengellä on merkittävä rooli perehdyttämisessä. Olisi tärkeää kuitenkin selvittää hyvin myös työturvallisuuteen liittyvät asiat sekä pyrkiä järjestämään riittävästi aikaa perehdyttämiselle. Resurssien mukaan järjestetyt palautekeskustelut voisivat olla tehokas keino seurata perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin onnistumista.</p>		
Asiasanat Perehdyttäminen, työhyvinvointi, määräaikainen, työelämä		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO Degree Programme, option		
Author(s) Karoliina Kauppinen		
Title of study Orientation in part time employment relationships, Sokos department store Kuopio		
Type of project	Date	Pages
Thesis	25.10.2011	40+ 1
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Anneli Juutilainen		Sokos department store Kuopio
Abstract <p>This thesis project deals with the new employee orientation and wellbeing in the workplace. The main target was temporary employment relationships in Sokos department store, Kuopio. The sources include professional literature, interviews and own reflection. The theoretical part deals with the definition of orientation and wellbeing and how they affect especially young employees' image and wellbeing.</p> <p>In the orientation process a new employee is being introduced to the principles of a work community and work itself. For young employees the orientation experience might be the first one. This is the reason why it is important to succeed well in it. A positive image of the company is an advantage for the company itself and for the possibly inexperienced young employee as well. S-group gives possibilities for these employees to familiarize with working life and staff turnover is high. Nevertheless, it's also important to take care of the orientation of these employees as well.</p> <p>The main target of the interviews was both parties of orientation. That made it easier to compare opinions. The interview included also different viewpoints of the main shop steward from Osuuskauppa PeeÄssä. The objective of this thesis was to examine the existing orientation process and raise some thoughts for possible development plans.</p> <p>According to the results of this research, orientation has been taken care of in Sokos Kuopio and young employees are respected and supported like any another employees. The atmosphere and team spirit have a significant role in orientation. It is also important to clarify aspects relating to work safety and arrange enough time for orientation. Within recourses, feedback conversations could be an effective way to make sure that orientation and wellbeing are managed the correct way.</p>		
Keywords Orientation, wellbeing, temporary, working life		
Note		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	8
2.1	Perehdyttämisen merkitys.....	8
2.2	Perehdyttämisen hyödyt.....	10
2.3	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.....	10
2.3.1	Vakituisen työntekijän perehdyttäminen.....	12
2.3.2	Määräaikaisen työntekijän perehdyttäminen.....	12
2.4	Perehdyttäminen asiakaspalvelutehtäviin.....	13
2.5	Mentorointi.....	14
2.6	Houkutteleva työyhteisö.....	14
2.7	Esimiehen rooli.....	15
2.8	Työtovereiden arvokas tuki.....	17
2.9	Perehdyttämisen ongelmat.....	18
2.10	Perehdyttämismateriaali.....	18
3	TYÖHYVINVOINTI.....	20
3.1	Perehdyttämisellä varmuutta.....	20
3.2	Hyvä työilmapiiri.....	21
3.3	Tiimissä toimiminen.....	22
3.3.1	Keskusteleva työyhteisö.....	23
3.3.2	Tehokas sisäinen viestintä.....	23
4	YRITYSESITTELY.....	24
4.1	Sokos-tavaratalot.....	24
4.1.1	Harjoittelijat ja koululaiset Sokoksella.....	25
5	PEREHDYTTÄMINEN SOKOKSELLA.....	26
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	26
5.2	Haastateltavat.....	27
5.3	Haastattelukysymykset.....	28
5.4	Haastattelut.....	29
5.4.1	Perehdytettävät.....	29
5.4.2	Perehdyttäjät.....	32
5.4.3	Pääluottamusmies.....	35
6	POHDINTA.....	37

LÄHTEET .....	40
LIITE 1 Työturvallisuuslaki .....	42

Perehdyttäminen on panostus jokaisen uuden työntekijän osaamiseen, viihtyvyyteen ja turvallisuuteen. Työntekijä on motivoituneempi jos kokee edellä mainittujen asioiden toteutuvan kohdallaan. Perehdyttämisestä huolehtiminen kertoo myös paljon yrityksen arvoista ja kokonaiskuvan hallitsemisesta. Organisaation imago muodostuu asiakkaiden mielikuvan ohella myös työntekijöiden kokemusten perusteella. Ihmisille on luonnollista jakaa kokemuksia. Negatiivisista asioista keskustellaan herkemmin kuin positiivisista ja tässä vaiheessa huonot kokemukset vaikuttavat helposti yrityksen imagoon. Hyvinvointi työpaikalla muodostuu monesta eri tekijästä, mutta myös perehdyttämisellä siihen voidaan vaikuttaa. Ensimmäiset päivät uudessa työpaikassa vaikuttavat suuresti työntekijän kuvaan yrityksestä ja sen toimintaperiaatteista.

Perehdyttämiseen käytetään aina yrityksen resursseja, joiden määrä vaikuttaa perehdyttämisprosessin laatuun ja keston. Näitä resursseja on tärkeää käyttää oikein, mutta niitä voidaan myös säädellä toimivan ja tehokkaan perehdyttämisen kautta. Mitä nopeammin uusi työntekijä hallitsee työtehtävänsä ja viihtyy uudessa työympäristössä, sitä paremman työpanoksen hän on myös valmis antamaan organisaatioille. Perehdyttämisessä on tärkeää keskittyä uuden työntekijän kannalta tärkeimpiin asioihin ja laittaa asiat tärkeysjärjestykseen; mitä tietoa tarvitaan ja milloin. Tietoakin voi olla liikaa ja silloin oppimisen kannalta tärkeimmät asiat voivat helposti jäädä kaiken muun alle. Perehdyttäjänä toimivan tärkeimpiä haasteita onkin perehdytettävän asemaan laskeutuminen. Kokeneemmalle henkilölle työtehtävien suorittaminen ja työyhteisössä toimiminen tapahtuu jo rutiinilla, miksi tulisi kyetä palaamaan perusteiden tasolle uutta henkilöä opastaessa ja muistella, mitkä asiat tuntuivat aluksi itselle vaikeilta ja miten ne oppisi parhaiten.

Perehdyttämisestä on tärkeää tehdä luonnollinen ja mutkaton prosessi, mutta muistaa samalla sen perimmäinen tarkoitus. Oikein toteutettuna siitä on mittaamatonta hyötyä kummallekin osapuolelle; uudelle työntekijälle ja samalla koko organisaatiolle. Työyhteisössä tapahtuu jatkuvaa oppimista ja uuden työntekijän myötä voidaan löytää uusia näkökulmia omaan toimintaan liittyen. Hyvämaineisen yrityksen rekrytointi hoituu usein mutkattomasti ja oikeanlaiset ihmiset löytävät paikkansa työyhteisöstä.

Käsittelen aluksi perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä sekä niiden merkitystä työntekijöiden ja yrityksen kannalta. Selvitän mitä perehdyttäminen ja työhyvinvointi tarkoittaa, minkälaisia hyötyjä niiden kautta voidaan saavuttaa ja millä tavalla. Kuopion Sokos tavaratalo toimii tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä ja Sokoksen määräaikaisten työntekijät tutkimuksen kohdehenkilöinä. Kerron yleistä tietoa S-ryhmästä sekä Kuopion Sokoksesta. Tutkin lisäksi haastattelujen avulla perehdyttämisen nykytilaa lyhytkestoisissa työsuhteissa toimineiden työntekijöiden osalta sekä vakituisten, perehdyttäjänä toimineiden kannalta tarkasteltuna. Pyrin tuomaan esille nykyisen perehdyttämisprosessin toimivat osa-alueet ja mahdolliset kehityskohteet. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on siis tutkia Kuopion Sokoksen perehdyttämisen toimivuutta erityisesti lyhytkestoisten työsuhteiden osalta ja tuoda esille asioita, mitkä tekevät siitä tärkeää.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Uusi työntekijä on työsuhteen alussa uudessa ympäristössä, uusien työtehtävien- ja ihmisten edessä. Tämä vaihe on ratkaiseva jo yrityksen tuloksellisuutta ajatellen, mutta kenties sitäkin tärkeämpää työyhteisöllisyyttä ja viihtyvyyttä tavoitellessa pitkällä aikavälillä. Perehdyttäminen on parhaimmillaan suunniteltua ja valvottua toimintaa, jossa uusi työntekijä opastetaan työnkuvan mukaisiin tehtäviin ja yrityksen periaatteisiin. Samalla työntekijä toivotetaan tervetulleeksi uusiin tiloihin ja uusien työyhteisön jäsenten keskuuteen. Ensimmäinen työpäivä jää monelle pysyvästi mieleen ja tästä päivästä onkin tärkeää tehdä tulokkaalle mahdollisimman hyödyllinen ja miellyttävä. Tähän tarvitaan organisaatiolta sitoutuneisuutta ja perehdytykseen osallistuneilta riittävästi aikaa ja kiinnostuneisuutta.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uusien työtehtävien opettamista sekä työyhteisön toimintaperiaatteiden selvittämistä uudelle työntekijälle. Perehdyttäjä on tulokkaan apuna ja tukena noudattaen organisaation ennalta suunnittelemaa ohjelmaa. Perehdyttäjä toimii samanaikaisesti opettajana, esimerkkinä ja arvioijana. Perehdyttämisen kautta uudelle työntekijälle opetetaan perusteet oman organisaation toimintatavoista ja työtehtävistä, mutta perehdyttämistä ei pitäisi kuitenkaan lopettaa tähän vaiheeseen. Uusi työntekijä tarvitsee jatkuvaa esimerkkiä ja tukea uudelta työyhteisöltään. (Mäkisalo 2004, 131–132).

### 2.1 Perehdyttämisen merkitys

Hyvin toteutettu perehdyttäminen helpottaa uutta työntekijää ratkaisevasti uuden työn aloittamisessa. Uusi työympäristö ja koko organisaatio tulee samalla tutuksi kun tulokas otetaan vastaan. Työntekijän ominaisuudet ja tietopohja on tärkeää ottaa heti perehdytyksen alussa huomioon ja hyödyntää niitä tehokkaasti koko työyhteisön hyväksi. Näin perehdytys-prosessista saadaan paras hyöty uuden työntekijän lisäksi myös työnantajalle. (Kupias & Peltola 2009, 9)



Toimivalla perehdyttämisellä yritys samalla valvoo omaa laatuaan. Tavoitteellisuus ja kannattavuus ovat tärkeitä asioita työelämässä ja juuri perehdyttämisen avulla on mahdollista karsia virheitä, joita riittämätön tieto helposti aiheuttaa uuden työntekijän kohdalla. On kaikin puolin järkevää toimia yhden, hyväksi todetun perehdyttämismallin mukaisesti jokaisen uuden työntekijän kohdalla, näin voidaan vähentää erehdyksistä johtuvia kustannuksia tai asiakkaiden menetyksiä. Yritysten on huolehdittava maineestaan, minkä ylläpito vaikeutuu huomattavasti jos yrityksen uskottavuus kärsii toistuvien virheiden takia. Jatkuvat ongelmat vaikuttavat helposti myös yrityksen sisäisiin suhteisiin ja ilmapiiriin. Epäonnistunut perehdyttäminen voi näin ollen johtaa ongelmasta toiseen ja vaikuttaa yrityksen toimintaan negatiivisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21)

Työhön oppimista valvotaan ja edellytetään lainsäädännöin. Esimerkiksi työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki sisältävät työnantajan vastuuseen liittyviä säädöksiä uuden työntekijän opastamisesta uuteen työhön. Näiden lainsäädäntöjen noudattaminen yrityksissä kuuluu vähimmäisvaatimuksiin, joita tukevat mahdolliset työehtosopimukset. Monet yritykset huolehtivat lainsäädäntöjen noudattamisen lisäksi maineestaan työmarkkinoilla huolellisesti toteutetun perehdyttämisen avulla. (Kupias & Peltola 2009, 20–21)

Työnantajalla on siis jo laillisesta näkökulmasta velvollisuus opastaa uusi työntekijä työhönsä heti työsuhteen alussa. Työturvallisuus on tärkeä osa lainmukaista perehdyttämistä ja onkin erittäin tarpeellista huolehtia tulokkaan turvallisuudesta työpaikalla. Mahdolliset vaaratekijät ja paloturvallisuuden perusteet on työntekijän hyvä tietää ennen siirtymistään työtehtäviin. Perehdyttämisen tarkoituksena on luoda luottamusta ja varmuutta. Tässä pääosaan nousevat työnantaja ja työtoverit, joiden rooli perehdyttämisessä on merkittävä. Jokainen työyhteisön jäsen luo osaltaan työviihtyvyyttä ja vastaa työpaikan ilmapiiristä. On erityisen tärkeää hyväksyä tulokas osaksi yhteisöä heti ensimmäisinä päivinä, sillä nämä hetket sitovat yhteen kaiken sen tietopääoman, joka jatkossa vain syventyy ja tarkentuu.

## 2.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan ja tehokkuuteen. Kunnollisella perehdyttämisellä yritys voi vähentää virheiden tapahtumista ja näin välttää ylimääräisiä kustannuksia, jotka voivat johtua esimerkiksi asiakkaiden menetyksistä tai yrityksen maineen heikentymisestä. Perehdyttämisen avulla nopeutetaan uuden työntekijän sopeutumista, jotta työsuhte muuttuisi mahdollisimman nopeasti tulokselliseksi. Samalla päästään myös heti hyödyntämään tulokkaan tuoretta näkökulmaa ja tietopohjaa yrityksen hyväksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22).

Kun työntekijällä on tarpeeksi tietoa yrityksestä ja voi samaistua organisaation arvoihin sekä tavoitteisiin, on henkilö sitoutuneempi työyhteisöönsä. Motivaation taso on myös korkeampi ja halu toimia yrityksen parhaaksi korostuu. Sitoutuminen organisaatioon vaatii tietyllä tasolla tunteiden liittämistä henkilökohtaisiin tavoitteisiin, mikä voi hyvässä tapauksessa johtaa parempaan vastuunottoon ja arvostukseen. Kun uusi työntekijä otetaan heti osaksi yhteisöä, edesautetaan yhteisöllisyyttä ja tätä kautta myös tehokkaampaa yhteistyötä ja tiedon jakamista. Uuden tulokkaan kautta koko työyhteisö voi oppia omasta toiminnastaan ja kehittyä. Toimintaa on hyödyllistä tarkastella välillä uuden, oppivan henkilön kautta ja kiinnittää samalla huomiota organisaation työskentelysuhteisiin ja yhteistyötaitoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27–29).

## 2.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Perehdyttämisprosessi on aina yritys- ja tapauskohtainen toimenpide. Sitä ei voida kehittää sopimaan jokaiseen organisaatioon samalla tavalla, koska yritykset ovat arvoiltaan ja toimintatavoiltaan erilaisia, kuten myös perehdytettävät henkilöt persoonaltaan. Perehdyttämistä suunniteltaessa on tärkeää, että toiminnalla on tietyt tavoitteet ja tarkoitus. Perehdyttämisellä voidaan kehittää samalla koko organisaation toimintaa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota perehdyttäjien osaamiseen tai työtiimin prosessiin osallistumiseen. Perehdyttämisohjelman suunnitteluun vaikuttaa paljon myös organisaation koko. Isossa yrityksessä on useampia työyksiköitä, joissa voi olla erilaisia toimintatapoja ja näkemyksiä.

Pienemmässä yrityksessä voidaan käyttää yhtenäistä ja yksityiskohtaisempaa toimintamallia uuden työntekijän perehdyttämisessä. Vaikka yrityksessä olisi useampia yksiköitä ja erilaisia perehdyttämismalleja, on silti perehdyttäjälle aina helpompaa jos yrityksellä on olemassa jollain tasolla yhtenäinen perehdyttämissuunnitelma ja materiaali. Konseptia voidaan aina muokata tiettyyn yksikköön sopivaksi. (Kupias & Peltola 2009, 86–88).

Koko työyhteisön esimiestä myöten on tärkeää osallistua perehdyttämissuunnitelman laatimiseen ja myös huolehtia sen toimivuudesta ja jatkuvuudesta. Suunnitelman sisältöä suunnitellessa voidaan käyttää erilaisia tietolähteitä ja ulkoista apua esimerkiksi työsuojelun asiantuntijoiden toimesta. Myös perehdyttäjien opastuksesta tulee huolehtia ja pyrkiä löytämään tehtävään sopivat henkilöt. Hyvin suunniteltua prosessia on huomattavasti helpompi seurata, arvioida ja kehittää. (Penttinen & Mäntynen 2009)

Uuden työntekijän vastaanottamiseen liittyy joitakin valmisteluja ja toimenpiteitä, jotka tulisi hoitaa ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää. Työsopimuksen laatimisen lisäksi on hyvä huolehtia, että yrityksellä on tietyt perusasiat valmiina tulokasta varten, kuten työpiste, työtarvikkeet, tunnukset tai työasu työnkuvasta riippuen. On uudelle työntekijälle mieluisempaa ja helpompaa aloittaa paikassa, jossa on huomioitu tämän kaltaiset asiat ja myös itse yritykselle tehokkaampaa, kun tulokas pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni työtehtäviinsä. Perehdyttäjän valitseminen on tärkeä osa perehdyttämisprosessia. Pienemmissä yrityksissä perehdyttämisestä voi vastata pääasiassa esimies, mutta isommissa organisaatioissa on yleensä yksi tai useampi perehdyttäjä hoitamassa uuden työntekijän vastaanottamisen ja työhön ohjaamisen. Jokaisen perehdyttäjän roolit ja tehtävät on hyvä olla valmiiksi mietittynä, jotta perehdyttäminen sujuisi mahdollisimman mutkattomasti. (Kupias & Peltola 2009, 93–95).

Uuden työntekijän ensimmäisinä työpäivinä on tärkeää välittää paljon tietoa, mutta samalla myös pohtia mitä tietoa ja missä vaiheessa. Alkuvaiheet uudessa työpaikassa kuluvat yleensä sopeutumiseen ja toimintatapojen omaksumiseen, ja voi olla tulokkaalle hämmentävää jos hänelle jaetaan paljon yksityiskohtaista informaatiota kerralla.

Perehdyttäminen ei ole vain muutaman päivän tai viikon mittainen prosessi, vaan uuden työntekijän ja yrityksen tarpeisiin tehokkaasti vastaava kokonaisuus. Alussa uusi työntekijä tarkkailee ympäristöään ja pyrkii hahmottamaan yrityksen arvot ja taustat. Tätä kautta hän oppii ymmärtämään yrityksen tarkoitusperiä ja valintoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201–202).

Uuden työntekijän vastaanottaminen alkaa siis jo ennen varsinaisen työsuhteen alkamista. Ensimmäisenä työpäivänä edetään perehdyttämissuunnitelman mukaan ja pyritään huolehtimaan työympäristön ja työtiimin esittelemisestä sekä tarvittavan tiedon jakamisesta. Uudelle työntekijälle on annettava aikaa tarkastella ympäristöään ja yrityksen ominaisuuksia samalla kuitenkin huolehtien resurssien tehokkaasta käytöstä.

### 2.3.1 Vakituisen työntekijän perehdyttäminen

Vakituisen työsuhteeseen tuleva uusi työntekijä on yrityksen harkittu, tarpeeseen perustuva voimavarahankinta. Rahallisesti mitattuna jokaisella työntekijällä on oma arvonsa ja jokaiseen työntekijään myös käytetään tietty määrä yrityksen omia resursseja. Oikein hoidettu perehdyttäminen vähentää uuteen työsuhteeseen kohdistuvien resurssien määrää ja lisää näin myös samalla työntekijän arvoa. Työntekijä pääsee nopeammin työtehtäviensä pariin, ymmärtää kokonaisuuden ja syyn toimintaan. Hän kokee itsensä tarpeelliseksi ja osaksi työtiimiä. Hän tekee myös aktiivisesti parhaansa ja haluaa kehittyä sekä oppia uutta. Uusi työpaikka tulee tätä kautta tärkeäksi ja kiinnostavaksi, täyden työpanoksen arvoiseksi.

### 2.3.2 Määräaikaisen työntekijän perehdyttäminen

Määräaikaisessa työsuhteessa tai vain muutaman viikon harjoittelujaksoissa perehdyttämisen tulisi olla yhtä tärkeässä osassa kuin vakituiseen työsuhteeseen perehdytettäessä. Lyhytkestoisessa työsuhteessa työntekijälle on yhtä lailla tärkeää selvittää miten toimia turvallisesti ja mitkä ovat yrityksen säännöt ja toimintaperiaatteet. Harjoittelujaksoille tuleville työntekijöille työtehtävät ovat usein aivan uusia ja työympäristössä toimimisen perusteet vieraita. Siksi on sitäkin tärkeämpää hoitaa perehdytys kunnolla ja olla työntekijän tukena.

Kunnollisesta perehdyttämisestä huolehtiminen kertoo työntekijälle, että häntä kunnioitetaan ja hänen työpanostaan arvostetaan. Perehdyttämisprosessi voi olla perusrungoltaan erilainen, mutta se on tärkeää toteuttaa riittävän kattavasti. Perehdyttäminen vie luonnollisesti aikaa ja sitä kautta resursseja yritykseltä, mutta sen suhteuttaminen prosessista saatuun hyötyyn voi olla merkittävä.

## 2.4 Perehdyttäminen asiakaspalvelutehtäviin

Asiakaspalvelun merkitys yrityksissä on useasti tärkeässä osassa kilpailutilanteen kannalta. Yhteiskunnan kehittyessä ja muuttuessa on entistä haasteellisempaa vastata asiakkaan odotuksiin ja säilyttää asiakasuskollisuus. Yritysten on tehtävä päätöksiä palvelunlaadun ja toiminnan tuloksellisuuden välillä. Se ole lainkaan helppo tehtävä, sillä laadukas palvelutaso sitoo kustannuksia ja samalla asiakas odottaa yrityksen tuotteilta edullisia hintoja. (Aarnikoivu 2005, 14)

Taitava asiakaspalvelija voi olla yritykselle selkeä kilpailutekijä ja voimavara. Asiakaspalvelijalta vaaditaan erilaisia perusominaisuuksia kuten asiantuntijuutta ja yhteistyökykyä, mutta erityisen hyvä asiakaspalvelija on näiden lisäksi myös positiivinen, kaukonäköinen ja työhönsä sitoutunut. Asenne on asiakaspalvelutyössä avainasemassa, asiakasta tulee arvostaa ja ymmärtää jokaisen asiakkaan arvon yritykselle. Asiakaspalvelutyöhön vaaditaan siis tiettyjä ominaisuuksia, jotka huomioidaan enemmän ja vähemmän jo rekrytointitilaisuudessa. (Aarnikoivu 2005, 58–60)

Työtehtävät, jotka sisältävät paljon asiakaspalvelua ja sen ollessa selkeä yrityksen kilpailukeino, luovat haasteita uudelle työntekijälle ja erityisesti vielä kokemattomille, kenties nuorille tulokkaille. Perehdyttäjän tehtävänä on tässä tilanteessa selvittää työntekijälle asiakaspalvelun perussäännöt ja kertoa myös sen merkityksestä yrityksen toiminnalle. Asiakkaita voidaan ansaita ja menettää palvelun laadulla melko helposti; asiakas äänestää aina jaloillaan ja valitsee asiointipaikkansa juuri kokemustensa perusteella.

Aloittavan työntekijän tietopohja on luonnollisesti aluksi vähäinen ja siksi olisikin tärkeää painottaa positiivisen asenteen voimaa ja rohkeutta kysyä kun ei itse osaa tai tiedä. Tässä kohtaa perehdytysprosessin tulisi toimia uuden työntekijän hyväksi ja varmistaa, ettei tulokas jää vieraaseen tilanteeseen koskaan yksin. Näin toteutuu palvelulupaus asiakkaalle ja varmistetaan samalla tulokkaan työturvallisuus ja viihtyvyys työpaikalla. Työturvallisuuden tulisi olla tärkeä osa perehdyttämistä kun työskennellään palvelualalla. Erilaisista vaaratilanteista on hyvä keskustella, sillä asiakaspalvelussa kohtaa paljon ihmisiä, joiden käyttäytymisestä voi joskus muodostua ennalta arvaamattomia tilanteita. Ja vaikka näitä tilanteita ei koskaan osuisikaan kohdalle, on niihin silti tärkeää osata varautua.

## 2.5 Mentorointi

Mentorointi käsitteenä tarkoittaa ohjausta ja tukea, jota antaa osaava sekä kokenut henkilö kehityshaluiselle kollegalle. Tarkoituksena on muodostaa vuorovaikutussuhde, jossa toimitaan avoimuuden, luottamuksen ja sitoutuneisuuden ohjaamana. Mentoroinnissa siis kohtaavat noviisi ja osaava, kokenut henkilö, joilla on samana päämääränä pätevyyden ja ammatillisen osaamisen kehittäminen. Mentoroiija käyttää omaa osaamistaan ja kokemustaan hyödyksi kohdistamalla ohjaamisen niille osa-alueille, joista tulokkaalle on eniten hyötyä. Hänen on tärkeää olla myös tavoitettavissa, tukena ja turvana tarpeen niin vaatiessa.

Mentoroijan osaaminen on voinut kertyä pitkältäkin ajalta ja sisältää asioita, joita uusimmilla organisaation jäsenillä ei välttämättä ole. Siksi onkin erittäin hyödyllistä siirtää oikeanlaista osaamista eteenpäin tulokkaille. Mentoroijalta vaaditaan kuitenkin tiettyjä ominaisuuksia, minkä vuoksi tehtävään on tärkeää valita henkilö, jolla on oikeanlaisia ominaisuuksia, kuten halua ja valmiutta jakamaan osaamistaan, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä aitoa ja kannustavaa asennetta. (Mäkisalo 2004, 128–130).

## 2.6 Houkutteleva työyhteisö

Houkuttelevaan työyhteisöön pyrkii osaavia ja motivoituneita työntekijöitä sekä tärkeitä sidosryhmäkumppaneita. Houkutteleva työyhteisö vetää puoleensa ennen kaikkea sekä uusia että vanhoja asiakkaita.

Asiakasuskollisuus muodostuu hyvämaineisesta yhteisöstä, minkä asiakkaana on turvallista olla. Henkilöstön näkökulmasta houkuttelevuus syntyy hyvästä tunteesta ja työnilosta.

Houkutteleviin työyhteisöihin on helppo rekrytoida uusia työntekijöitä, eikä varsinaisia työnhakuilmoituksia välttämättä edes tarvita. Sitoutuneisuus ja hyvä yhteishenki ei kuitenkaan synny itseksensä, vaan yritysjohtoon panos on merkittävä kuten myös samalla jokaisen työryhmän jäsenen asennoituminen. Hyvän ilmapiirin rakentumiseen tarvitaan kaikkien osallistumista. Lopputuloksena on arvostuksen tunne, vaikuttaminen ja palkitsevuus, jos kaikki toimivat yhdessä. Työyhteisö koostuu aina erilaisista ihmisistä ja sitä kautta erilaisista asenteista ja periaatteista. Siellä missä ajatukset eroavat toisistaan, on myös ristiriitoja. Oleellisin avain toimivaan yhteishenkeen on näiden ristiriitojen tehokas ratkaiseminen. Yhteisillä pelisäännöillä ja asioista puhumalla voidaan estää pienien asioiden leviäminen suuriin mittakaavoihin. (Virtanen 2005, 207–211).

Houkuttelevan työyhteisön maine muodostuu osaltaan henkilöstön myönteisestä mielikuvasta ja hyvistä kokemuksista. Työntekijöistä välitetään ja panostetaan asioihin, jotka helpottavat työntekoa. Työntekijästä välittäminen alkaa rekrytoinnista ja jatkuu perehdyttämisen kautta läpi koko työuran. Välittämisen ja huolehtimisen jana ei saisi missään vaiheessa katketa ja katketessaan se pitäisi saada jälleen solmittua yhteen selvittämällä ja korjaamalla siihen liittyvät syyt.

## 2.7 Esimiehen rooli

Esimies on tärkeässä osassa uuden työntekijän perehdyttämisessä. Usein tulokkaalle nimetään oma perehdyttäjä työtiimin sisältä, henkilö jolla on riittävästi kokemusta ja halukkuutta ohjata työntekijä alkuun uudessa työpaikassa. Esimies ei siis välttämättä osallistu varsinaiseen perehdyttämisen toteutukseen, vaan toimii prosessin vastuuhenkilönä ja valvoo sen onnistumista. Esimies johtaa perehdyttämistä ja vaikuttaa osaltaan sen merkittävyyteen toimimalla esimerkkinä koko työyhteisössä.

Esimies huolehtii työryhmän tehokkuudesta ja pyrkii saumattomaan yhteistyöhön. Tulokkaan ensimmäisinä työpäivinä esimiehellä on paras mahdollisuus rakentaa keskinäistä työsuhdetta itsensä ja uuden työntekijän välillä.

Molemminpuolinen tutustuminen vie aikaa työtehtäviltä, mutta panostus voi olla hyvinkin kannattava tulevaisuuden kannalta. Ensivaikutelmaa on vaikeaa myöhemmin muuttaa ja esimiehen onkin ensisijaisen tärkeää osoittaa olevansa kiinnostunut ja läsnä uuden työntekijän ensimmäisinä päivinä.

Esimiehelle on hyödyllistä tutustua työntekijän taustoihin, osaamiseen ja persoonaan. Tulokkaasta tulee osa esimiehen johtamaa työtiimiä, jossa jokaisella on oma roolinsa. Jotta voi johtaa koko ryhmää, täytyy tietää miten uusi työntekijä sopii joukkoon ja miten hänen osaamisestaan saadaan täysi hyöty organisaatiolle. Työntekijälle on myös hyvä selvittää heti alussa yrityksen tavoitteista ja periaatteista esimiehen oman roolin ohella. Esimies ohjaa alaistaan aina kohti onnistumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187–192).

Jokaisen hyvän esimiehen lähtökohtiin kuuluu taito johtaa asioiden lisäksi myös ihmisiä. Yrityksen tavoitteiden kohtaaminen on tärkeää, mutta ilman vuorovaikutusta työryhmän kesken tasapaino tulosten ja keinojen välillä helposti kärsii. Perehdyttämistilanteessa molemmat näkökulmat joutuvat testiin kun prosessin etenemisestä ja toimivuudesta on huolehdittava. Samalla on kohdattava uusi työntekijä persoonana ja löytää oikeat tavat ohjaamiseen ja tukemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 55–57).

Ihminen on aina yksilö ja omaa erilaisia ominaisuuksia niin henkilö- kuin oppimistasolla. Esimiehen on tärkeää nähdä oppiminen uuden työntekijän taitona, jota voidaan kehittää alusta alkaen. Asenteita ja oppimistekniikoita on erilaisia henkilön aiempien kokemusten ja osaamisen ohella. Esimiehen johtama työtiimi muodostuu erilaisista yksilöistä, joiden osaamisella saavutetaan yhteisiä tavoitteita. Vuorovaikutus ja yhteiset pelisäännöt ovat tärkeitä työkaluja, joilla tehokkuutta voidaan ohjata jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien. (Sydänmaanlakka 2001, 46–47). Perehdyttämisessä esimiehen tärkein yhteistyöhenkilö on tulokkaalle nimetty perehdyttäjä. Sopivan perehdyttäjän valinta on oleellisessa osassa prosessia ja henkilön ohjaaminen tehtävässään tärkeää. Erityisesti uusi perehdyttäjä tarvitsee esimiehen tukea ja riittävästi aikaa oikeiden toimintatapojen varmistamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 55–57).



## 2.8 Työtovereiden arvokas tuki

Esimiehen lisäksi työyhteisön muilla jäsenillä on merkittävä vaikutus uuden työntekijän sopeutumiseen ja oppimiseen. Siksi onkin tärkeää ottaa työtiimin jäsenet mukaan perehdyttämisprosessiin toimintamallista riippumatta. Esimiehen tehtävänä on tiedottaa työntekijöille uudesta työntekijästä ajoissa ja selvitettävä miten perehdyttäminen toteutetaan yhteisen kaavan mukaisesti. Uusi työntekijä on tullessaan usein täysin vieras työyhteisölle ja erottuukin näin joukosta.

Muiden työntekijöiden on hyvä helpottaa tulokkaan sopeutumista uudessa ympäristössä omalta osaltaan positiivisen suhtautumisen ja vapaaehtoisen avun tarjoamisen avulla. Negatiivinen suhtautuminen vaikuttaa väistämättä uuden työntekijän motivaatioon ja viihtymiseen. Tulokkaalle ihanteellisin tilanne muodostuu avun ja tuen saannista ilman, että sitä saadakseensa tarvitsisi suuremmin ponnistella. Vastaanottava ja hyväksyvä ilmapiiri auttaa aina kotiutumisessa uuteen työpaikkaan. Ihmisten erilaisuutta tulisi osata arvostaa ja käyttää vahvuutena työyhteisön sisällä, jokainen työtiimin jäsen on vastuussa työilmapiirin muodostumisesta. (Kupias, & Peltola 2009, 68–77).

Yhteistyön merkitys yrityksissä kasvaa jatkuvasti ja tarvitaankin vuorovaikutusta parhaan mahdollisen tuloksen aikaansaamiseksi. Erilaiset mielipiteet ja ajatukset edesauttavat onnistuneiden ratkaisujen syntymistä, joihin ei välttämättä yhden henkilön panoksella päästä. Uuden työntekijän voi olla vaikea päästä heti valmiin, rutinoituneen työyhteisön aktiiviseksi jäseneksi. Työyhteisön täytyy myös osata omaksua uutta tietoa ja olla kehityshaluinen. Tulokkaan liittyminen osaksi ryhmää mahdollistaa erinomaisesti organisaation vuorovaikutustaitojen parantamisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 31–33).

Ensimmäinen työpäivä on aina jännittävä hetki uudelle työntekijälle. Silloin kohtaa työtoverit, tutustuu työympäristöön ja organisaation tapoihin. Vaikka työtehtävät olisivatkin tulokkaalle jo ennestään tuttuja, on työyhteisöillä aina erilaisia periaatteita ja totuttuja työskentelytapoja. Kun ympäristö, tavat ja ihmiset ovat uusia, voi työtiimin uusin jäsen helposti tuntea itsensä epävarmaksi ja ulkopuoliseksi. Työyhteisön jäsenten tarjoama tuki ja ystävällisyys nopeuttavat uuden työntekijän sopeutumista ja samalla lujittavat jo olemassa olevaa sosiaalista yhteisöä.

Toimiva työyhteisö käyttää työntekijöiden erilaisuutta vahvuutena, välittää aidosti ja toimii yhteistyössä keskenään. Jos tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi heti ensimmäisestä päivästä lähtien, ovat seuraavat päivät luultavasti paljon sujuvampia ja tehokkaampia.

## 2.9 Perehdyttämisen ongelmat

Kunnolliseen perehdyttämiseen tarvitaan riittävästi aikaa ja resursseja. Näiden säästämiseksi yrityksissä voidaan joskus jättää uuden työntekijän perehdyttäminen vähemmälle huomiolle. Työelämän arki vaatii työntekijöiltä päivittäistä sitoutumista omiin tehtäviin ja näin muodostuukin rutiini ja rytmi, jota voi olla vaikea rikkoa tulokkaan perehdyttämistä varten. Uusi henkilö tuo helposti työpaikalle epäluuloisuutta, eikä tiedon jakamiseen löydy aina mielenkiintoa työyhteisön keskuudessa. Tulokkaan osaamisen ja tietopohjan kartoittamiseen ei ehkä järjestetä tarpeeksi aikaa, minkä vuoksi perehdyttämisen tarpeet eivät täysin toteudu. Vain riittävä aika ja tehokas viestintä edesauttavat täyden hyödyn saamista perehdyttämisprosessista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242).

Perehdyttämisen merkitystä ei välttämättä aina tiedosteta, eikä siihen näin ollen uhrata yrityksen resursseja riittävästi. Koko perehdyttämisprosessi vaatii yritykseltä ylimääräistä aikaa ja kustannuksia, joita kenties epäröidään käyttää. Tehokas perehdyttämissuunnitelma vaatii sitoutumista ja laajempaa hahmotuskykyä sen laatijoilta ja ylläpitäjiltä. Työyhteisön jäsenten joukossa saattaa olla epätietoisuutta tai motivaation puutetta auttaa ja tukea uutta työntekijää. Esimiehen on tärkeää selvittää työntekijöille perehdyttämisen tavoitteet ja minkälaisia hyötyjä prosessia noudattamalla voidaan saada. Hyvällä yhteishengellä ja tehokkaalla sisäisellä viestinnällä päästään jo pitkälle.

## 2.10 Perehdyttämismateriaali

Ehkä tehokkain oppimistapa uusien asioiden omaksumiseen on käytäntö. Uudessa työpaikassa oppii yleensä uusia asioita nopeammin seuraamalla ensin muita ja tekemällä sen jälkeen itse. Käytännön tukena on kuitenkin hyvä olla erilaista materiaalia tulokasta varten, kuten esimerkiksi perehdytyskansio tai intranet.

Materiaali tarjoaa uudelle työntekijälle hyviä oppimis- ja kertaushetkittäisiä alkuvaiheissa ja siitä voi myös tarvittaessa löytää vastauksia kysymyksiin, joita voi tulla esiin pidemmälläkin aikavälillä. Työtehtävistä riippuen perehdytysmateriaali voi olla tärkeä tuki uudelle työntekijälle työtehtävien hoitamisen alkuvaiheissa. Yritysten käyttämät järjestelmät ovat esimerkiksi usein hyvin erilaisia ja niiden opettelemiseen on hyvä olla saatavilla konkreettiset ohjeet askel askeleelta selvitettyinä.

Perehdyttämismateriaali on hyvä pitää selkeänä ja jäsenneltynä käytännön tarpeisiin. Intranet on tehokas työväline myös perehdyttämiseen ajantasaisen informaation ansiosta, mutta voi olla sellaisenaan riittämätön vaihtoehto ainoaksi perehdytyslähteeksi uudelle työntekijälle. Itsenäisen oppimisen ohella on erittäin oleellista olla myös vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206).

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Hyvinvoiva työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja terveeksi sekä työnsä mielekkääksi. Työ voi edistää parhaassa tapauksessa työntekijän fyysistä ja henkistä terveyttä siten, että hän jaksaa tehdä työtään, omaa myönteisen asenteen työhönsä, sietää tarvittaessa työhön liittyviä paineista ja hyväksyy itsensä sellaisenaan kuin on. Hyvinvoiva työyhteisö varmistaa toiminnan sujumisen, kehittymisen ja oppimisen sekä positiiviset kokemukset. Hyvinvointia työpaikalla ohjaa useat lainsäädännöt ja sitä valvotaan työsuojelun sekä työterveyshuollon avulla. Työyhteisö on myös itse osaltaan vastuussa toimintansa vaikutuksesta viihtyvyyteen ja hyvinvointiin. Vain oikein asennoitunut, avoin ja keskusteleva työyhteisö voi toimia yhteistyössä, samoja päämääriä tavoitellen. Turvallinen työympäristö tukee osaltaan työntekijän toimintaa ja jaksamista. Turvallinen työympäristö kattaa fyysiset tekijät, kuten työvälineet ja tilat ja sosiaaliset osa-alueet eli ihmissuhteet työpaikalla. Hyvä työympäristö on turvallinen, valvottu ja tukee viihtyvyyttä työyhteisön jäsenten toimesta. (Työsuojeluhallinto 2011)

#### 3.1 Perehdyttämisellä varmuutta

Uudessa työpaikassa jokainen on yleensä alussa epävarma. Uusi tilanne on aina jännittävä ja sosiaaliin tilanteisiin suhtaudutaan hieman varauksellisesti ennen kuin oppii tuntemaan muita työntekijöitä. Jos työtehtävät ovat uusia, on ensin opeteltava käyttämään niiden suorittamiseen liittyviä työvälineitä ja selvitettävä mistä mikäkin esine löytyy. Tietoa tulee siis paljon ensimmäisinä päivinä. Perehdyttämisen avulla epävarmuutta ei koskaan saada täysin katoamaan, mutta sitä voidaan lieventää merkittävästi. Muihin työntekijöihin tutustumiseen on hyvä käyttää riittävästi aikaa ja nimetä yksi tai useampi henkilö, joka toimii tukena uudelle tiimin jäsenelle. Työtehtävät on selvitettävä kunnolla ja niitä on hyvä käydä harjoitusten muodossa läpi. Tärkein tekijä varmuuden luomiseen on aika. On käytettävä riittävästi aikaa, aloitettava perusteista ja syvennettävä tietoa tulokkaan ominaisuuksien mukaan. Jokainen oppii eri tavalla, on tärkeää todella tutustua uuteen työntekijään ja edetä hänen tahdissaan.

Varmuus työhön kasvaa joka päivä ja vain tekemisen kautta, mutta sitä voidaan edesauttaa heti ensimmäisestä päivästä lähtien tekemällä uusi työntekijä parhaalla mahdollisella tavalla tervetulleeksi.

### 3.2 Hyvä työilmapiiri

Työpaikan on tärkeää olla sellainen, että sinne tulee mielellään ja nauttii tekemästään työstä. Jaksaminen ja motivaatio muodostuvat siitä, miten viihtyy työpaikalla ja miten tulee toimeen muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Hyvinvoiva työympäristö on samalla tehokas ja kannattava. Hyvä työilmapiiri ei muodostu pelkästään yhden henkilön esimerkistä, vaan jokaisen jäsenen on osaltaan tuettava toinen toistaan, sitouduttava ja rakennettava yhteishenkeä. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on sosiaalista vastuuta, osana laajempaa yritysvastuuta. Vastuullinen toiminta ylittää perusvaatimukset lainsäädäntöjen noudattamisesta ja keskittyy henkilöstön hyvinvointiin, osaamiseen ja tasa-arvoon.

Toimiva ja miellyttävä työilmapiiri on monen eri tekijän summa. Esimies pystyy osaltaan vaikuttamaan työyhteisön vuorovaikutuksen toteuttamiseen ja ohjaamaan esimerkillään alaisia yhteistyöhön ja avoimuuteen. Työyhteisölliset taidot kuten pelisääntöjen noudattaminen, tunteiden käyttö ja hallinta sekä kommunikointi eivät ole itsestään selviä asioita, vaan niiden onnistunut yhteinen käyttö vaatii jokaiselta työyhteisön jäseneltä halua ja yritystä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 111–113)

Hyvät työyhteisötaidot eivät välttämättä muodostu pelkästään työntekijän ammatillisesta osaamisesta, vaan myös sosiaalisilla taidoilla on suuri merkitys sen muodostumiseen. Kun työntekijä pyrkii toimimaan yhteistyössä esimiehensä ja muiden työntekijöiden kanssa, kuuntelee, ilmaisee mielipiteensä ja on yleensä kiinnostunut yrityksen päämääristä ja työyhteisöstään, on hän aktiivisesti muodostamassa osaltaan toimivaa työskentelyilmapiiriä. Hyvinvointi työpaikalla voidaan määritellä siten, että työntekijä viihtyy työssään sekä voi hyvin henkisesti ja fyysisesti. Hyvinvoinnin taso vaihtelee työuran aikana, eikä se voi aina pysyä samana. Siksi onkin tärkeää, että työntekijä itse huolehtii hyvinvoinnistaan työpaikalla. Työyhteisötaidoilla voidaan ratkaista monta ylitsepääsemättömältä tuntuvaa ongelmaa, jos vain työyhteisön jäsenet panostavat riittävästi vuorovaikutustaitoihin ja tunteiden hallintaan.

Kun kaikilla on työyhteisön sisällä samat tavoitteet ja mielenkiintoa toimia epäitsekästä sekä avoimesti, myös yrityksen päämäärät ovat lähempänä toteutumista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 112–114)

### 3.3 Tiimissä toimiminen

Työyhteisö muodostuu useamman erilaisen ihmisen kokoonpanosta, erilaisista persoonallisuuksista, arvoista ja tavoista. Tiimissä toimitaan näiden ominaisuuksien ohjaamina, noudattaen omaa toimintamallia sekä hyväksymällä myös muut toimintamallit yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityö on samalla poikkeavien ja yhdistävien ominaisuuksien tasapainottelua. Jo tiimin rakennusvaiheessa on tärkeää tiedostaa tavoitteet ja tarvittavat ominaisuudet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimiä voidaan myös ajan kuluessa kehittää ja keskittää voimavarat tiettyihin voimavaroihin, joista on eniten hyötyä organisaatiolle. Tiimin jäsenten on tärkeää tukea omalla toiminnallaan koko tiimin yhteistyötä ja sitä kautta tehokkuutta. Avoimuudella, epäitsekkyydellä ja määrätietoisuudella voidaan muodostaa tiimi, joka yhdessä muodostaa hyvinvoivan työympäristön ja kilpailukykyisen voimavaran organisaatiolle.

Tiimityöskentelyyn tuo helposti ongelmia erityisesti ristiriidat, joita ei ratkaista. Oikeanlainen suhtautuminen ristiriitoihin edesauttaa tiimin sopeutumista ja uuden luomista. Erimielisyyksien kautta voidaan saada usein uusia, rakentavia ideoita ja toimintamalleja. Konfliktien kautta tiimi voi kasvaa ja kehittyä, mutta vain käsittelemällä asioita oikein ja säilyttämällä oikeat mittasuhteet. Tiimin sisällä on tärkeää olla arviointi- ja palautemallit, joiden avulla saadaan tietoa tiimin vahvuuksista ja heikkouksista. (Mäkisalo 2004, 111–112).

Yhteinen visio tiimin sisällä kannustaa kohti yhteistä päämäärää. Tiimin jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa tekemisistä, ratkaisevat yhdessä ongelmia ja kunnioittavat erilaisuutta ja yksilöllisiä eroja. Erilaiset käyttäytymistavat muodostavat ryhmän, jossa asioita käsitellään useammasta eri näkökulmasta. Yhteistoimintaan kuuluvat erimielisyydet ja niiden avulla päästääkin useasti toimivaan lopputulokseen, pyritään löytämään ratkaisu, joka on mahdollisimman moniulotteinen.

Toimivan tiimin haaste on taito hyödyntää jäsenten erilaisuutta ja rakentaa ihmisten välille luottamus, joka kestää suurimmatkin eteen tulevat haasteet. Tiiminvetäjä on tärkeässä osassa tiimin hallinnassa ja kehittämisessä. Hyvä tiiminvetäjä tuntee tiimensä jäsenet ja toimii esimerkkinä muille. Tiiminvetäjä myös luo pohjan ryhmähengelle ja muodostaa hyvinvoivan työympäristön. (Virtanen 2005, 147–150).

### 3.3.1 Keskusteleva työyhteisö

Keskustelu on tapa viestiä, mutta myös erittäin tärkeä väline yksilönkehitykseen ja samalla myös yhteisöllisyyteen. Keskustelemalla ihmiset välittävät tietoa, mutta se ei yksin riitä todelliseen kanssakäymiseen. Pelkkää tietoa voi välittää puhumalla, mutta varsinaiseen keskusteluyhteyteen toisen osapuolen kanssa tarvitaan vähän enemmän. Keskustelua pidetään useasti niin itsestään selvänä, että sen merkitys unohtuu. Se on kuitenkin erittäin olennainen osa työelämää ja joissakin ammateissa se toimii jopa tärkeimpänä työvälineenä. (Ronthy-Östberg 1998, 14–15).

Erilaiset ihmiset keskustelevalle eri tavalla, mutta tietyt tekijät vaikuttavat kaikesta huolimatta keskustelun onnistumiseen. Molemmipuolinen kunnioitus on edellytys toimivaan keskusteluun. On tärkeää hyväksyä keskustelukumppani sellaisenaan kuin tämä on ja pyrkiä ymmärtämään erialisuutta. Rehellisyydellä ja avoimuudella osoitetaan luottamus toiseen ja rakennetaan yhteisöllisyyttä. (Ronthy-Östberg 1998, 22–30).

### 3.3.2 Tehokas sisäinen viestintä

Yhteisön viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on todettu selkeä yhteys. Esimiehen on tärkeää välittää tarpeeksi informaatiota helpottamaan alaisten työskentelyä, mutta samalla myös koko työyhteisön on osallistuttava viestin riittävään kulkeutumiseen työpaikalla. Yrityksen johdolta odotetaan tulevaisuutta ja muutoksia koskevaa tietoa, kun taas omassa työympäristössä painopiste keskittyy helposti ilmapiiriin ja tunteisiin. Työyhteisössä on tärkeää kokea kuuluvansa organisaatioon, silloin henkilöstön ajatukset ja toiveet huomioidaan ja myös työntekijät voivat olla selvillä johdon ajatusmaailmasta. Tiedon tulisi myös olla aina riittävän helposti ja oikeaan aikaan saatavilla. (Juholin 2006, 146–152).

## 4 YRITYSESITTELY

S-ryhmä muodostuu osuuskaupoista ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen, joita on ympäri Suomea noin 1600 toimipaikan verran. Tämä yritysverkosto tarjoaa palvelualan ja vähittäiskaupan etuja ja palveluita asiakkailleen. Osuuskauppojen omistajat ovat samalla myös asiakkaita, asiakasomistajia, jotka saavat jäseneksi liittyessään S-etukortilla paljon erilaisia etuja ja saavat samalla mahdollisuuden vaikuttaa osuuskaupan asioihin. Asiakasomistajaksi liittyminen edellyttää osuusmaksun suorittamista, mikä on siis osa osuuskaupan pääomaa. Suoritetun osuusmaksun saa takaisin luopuessaan asiakasomistajuudesta. S-ryhmään kuuluu tavaratalojen ja markettien lisäksi esimerkiksi myös matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä maatalouskaupan valtakunnallisia ketjuja. (S-kanava 2011) Kuopio kuuluu Osuuskauppa PeeÄssään, joka toimii maakunnallisena palveluyrityksenä Pohjois-Savossa osana S-ketjua.

### 4.1 Sokos-tavaratalot

Sokos-ketjuun kuuluu 11 isompaa tavarataloa, jotka tarjoavat laajan ja monipuolisen palvelutarjonnan sekä 11 pienempää, kauneuteen sekä naisten ja miesten pukeutumiseen keskittyvää Sokosta. Ensimmäinen Sokos-tavaratalo on avattu vuonna 1952 Helsingissä. Sokoksen valikoimaan kuuluvat kotimaisten ja kansainvälisten merkkituotteiden ohella myös Sokoksen omia merkkejä. Valikoimaa ja esillepanoa kehitetään aktiivisesti vastaamaan kuluttajien tarpeita. Viihtyisän ostosympäristön ja laadukkaan tuotevalikoiman lisäksi Sokos tarjoaa ystävällistä ja asiantuntevaa asiakaspalvelua. Sokos Kuopio sijaitsee keskeisellä paikalla torin laidalla, aivan Kuopion keskustassa. Kuopion Sokoksen valikoimat ja palvelut ovat monipuolisia ja laadukkaita tarjoten Pohjoissavolaisille tarpeenmukaisia ostosmahdollisuuksia. (Sokos 2011).



#### 4.1.1 Harjoittelijat ja koululaiset Sokoksella

Sokos, kuten muutkin toimipaikat S-ryhmässä tarjoavat harjoittelujaksoja niin peruskoulujen kuin ammattioppilaitosten opiskelijoille. Harjoittelujaksojen avustuksella nuoret opettelevat työelämän perusteita ja opiskelijat suorittavat opintokokonaisuuteen kuuluvia työssäolojaksoja. Monet opiskelijat työllistyvät onnistuneen harjoittelun päätteeksi ja jatkavat työskentelyä S-ryhmässä.

Myös kesätyöntekijöitä tarvitaan. Nuorille kesätyöntekijöille kokemus on arvokasta ja heistä kasvaa usein tulevaisuuden työntekijöitä S-ryhmälle. Moni saa ensimmäisen kosketuksen työelämään kesätyön tai harjoittelujakson kautta, siksi onkin tärkeää, että ensimmäiset kokemukset työelämästä ovat myönteiset. Myönteisen kuvan muodostumiseen auttaa hyvä perehdytys ja nuorten ottaminen avoimesti osaksi työyhteisöä. (Olkkonen 2011)

Nuorimmat työntekijät S-ryhmässä ovat tutustu työelämään ja tienaa – harjoitteluohjelman nuoria, jotka opettelevat työelämän perusteita palkallisten työssäolojaksojen avulla. Ohjelma koskee 15 vuotta täyttäneitä peruskoululaisia ja lukiolaisia. Harjoittelu sijoittuu kesä-elokuun väliselle ajalle ja kestää kaksi viikkoa. Tutustu työelämään – jakso on hyvä polku kesätöihin ja jatkoon osana S-ryhmän kokonaisuutta.

## 5 PEREHDYTTÄMINEN SOKOKSELLE

Sokoksella perehdyttämisestä on paljon kokemusta ja se toteutetaan perehdytysmateriaalin sekä hyväksi todettujen menetelmien kautta. Perehdyttämisprosessiin kuuluvat työympäristöön, työtovereihin ja yleisiin toimintatapoihin liittyvät asiat, työtehtävien harjoittelu ja läpikäynti sekä mentorointi. Pidempään työsuhteeseen tulevan työntekijän perehdytys on luonnollisesti laajempaa kuin esimerkiksi harjoittelujaksoa aloittavan nuoren. Työtehtävät määrittelevät suurimmaksi osaksi perehdyttämisen tarpeen sekä sisällön. Sokoksella uusia työntekijöitä arvostetaan ja kohdellaan tasapuolisesti, pyritään positiivisen mielikuvan muodostumiseen.

Perehdyttämisen seuraamista ja palautteenantoa vaikeuttaa vuorotyö. Yhden perehdyttäjän tai mentorin käyttö on haasteellista vaihtuvien vuorojen vuoksi. Työryhmissä osataan kuitenkin ottaa hyvin yhteinen vastuu uuden työntekijän perehdyttämisessä ja opastuksessa. Vuorotyön lisäksi mahdollisia haasteita voi aiheuttaa myös työn laatu. Myyjän työ painottuu asiakkaan palvelemiseen ja kassatyöskentelyyn. Kun asiakkaita on paljon, voi muun henkilökunnan olla vaikea irtautua työtehtävistään opastamaan uutta työntekijää. Edellä mainitut haasteet ovat kuitenkin järjestelykysymyksiä ja ovat ratkaistavissa hyvällä suunnittelulla ja yhteishengellä.

### 5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen aineisto hankittiin teemahaastatteluilla, mikä mahdollisti avoimen ja keskusteleavan haastatteluympäristön. Menetelmä sopi hyvin tutkimuksen aiheeseen, sillä tavoitteena oli perusteellisempi paneutuminen haastateltavien kokemuksiin ja mielipiteisiin. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan miellyttävässä ilmapiirissä hyvän keskusteluyhteyden aikaansaamiseksi. Tutkimus toteutettiin siis pääosin spontaanin vuoropuhelun kautta, mutta taustalla käytettiin ennalta laadittuja kysymyksiä haastattelun runkona.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia ihmisten tapoja sekä mieltymyksiä syvällisemmin. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että laadullisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan laajempia ja monipuolisempia vastauksia, eikä otoksen tarvitse olla yhtä suuri kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen haastattelun kautta saadaan persoonallinen ja keskusteleva ote aiheeseen ja voidaan hyödyntää tehokkaasti keskustelun kautta syntyneitä ajatuksia ja ideoita. (Shuttleworth 2008).

Teemahaastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan edetään haastateltavan ja haastattelijan välille muodostuvan avoimen keskusteluyhteyden tahdissa. Kysymysten esittäminen ja vastausten kirjaaminen ei siis ole pääosassa teemahaastattelussa. Teemahaastattelussa haastattelijan on tunnettava aihepiiri ja haastateltavien tilanne tarkoin. Haastateltavien valinta on tärkeässä osassa analysoinnin vuoksi, on saatava oikeanlaista tietoa ja muodostettava avoin keskusteluyhteys. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2011). Tämä haastattelumuoto sopi tähän aiheeseen parhaiten, koska haastattelijana minulla oli omakohtaista kokemusta ja kiinnostusta aiheesta sekä valmis yhteys haastateltaviin.

## 5.2 Haastateltavat

Haastattelin kolmea määrä-aikaisessa työsuhteessa olevaa nuorta työntekijää perehdytettävien roolissa sekä kahta vakituista, pidempään Sokoksella toiminutta työntekijää perehdyttäjän roolissa. Lisäksi haastattelin Osuuskauppa PeeÄssän kaupan pääluottamusmiestä selvittääkseni työehtosopimuksen näkökulman perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin. Haastattelut tehtiin haastateltaville parhaiten sopivissa paikoissa, Sokoksen tiloissa sekä Osuuskauppa PeeÄssän konttorilla. Haastattelut kestivät keskimäärin neljäkymmentäviisi minuuttia, minkä sisällä päästiin hyvään keskusteluyhteyteen. Haastatteluissa käydyistä keskusteluista kirjattiin perusrungot ylös kannettavan tietokoneen avulla ja kirjoitettiin puhtaaksi välittömästi haastatteluiden jälkeen. Haastattelutilanne oli myös haastattelijalle opettavainen, sillä se oli kokemuksena uusi, eikä lainakaan niin yksinkertainen kuin olin alun perin kuvitellut. Haastattelu tulee osata pitää käynnissä jatkuvasti ja auttaa haastateltavia keskittymään oleellisiin asioihin, kuitenkin liikaa ohjailematta keskustelua.

### 5.3 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymysten avulla muodostettiin runko keskustelujen taustalle. Tällä varmistettiin, että haastattelu kattoi kaikki tutkimuksen kannalta tärkeät asiat. Kysymysten laatiminen oli tärkeässä osassa, koska niiden pohjalta oli hyvä valmistautua itse haastatteluihin.

Haastattelukysymykset perehdyttäjänä toimineille:

1. Taustatietoja haastateltavasta
2. Kuinka paljon olet toiminut perehdyttäjänä, milloin viimeksi
3. Miten tärkeäksi koet perehdyttämisen
4. Voidaanko perehdyttämisellä parantaa viihtyvyyttä tai turvallisuutta
5. Pidätkö perehdyttäjänä toimimisesta, ryhdytkö siihen mielelläsi
6. Mitä asioita korostat toimiessasi perehdyttäjänä
7. kuinka pitkä perehdyttämisprosessi mielestäsi on, onko sille rajoituksia
8. Pitkäkestoisen ja lyhytkestoisen työsuhteen merkitys perehdyttämisessä
9. Onko yksi perehdyttäjä parempi kuin koko työyhteisö, esimerkkitehtäviä
10. Seurataanko perehdyttämisen onnistumista
11. Mitä hyvää tämänhetkisessä perehdytysprosessissa on, voisiko sitä kehittää

Haastattelukysymykset perehdytettävänä olleille:

1. Taustatietoja haastateltavasta
2. Miten perehdytys toteutettiin
3. Perehdyttämisen tärkeys
4. Pitkäkestoisen ja lyhytkestoisen työsuhteen merkitys perehdyttämisessä
5. Perehdyttämisen hyödyt
6. Toiko perehdyttäminen varmuutta, vaikuttiko työviihtyvyyteen
7. Mikä onnistui perehdyttämisessä, mitä olisit kaivannut lisää
8. Seurattiinko perehdyttämisen onnistumista, oliko riittävästi tukea
9. Onko yksi perehdyttäjä parempi kuin useampi
10. Mihin asioihin olet erityisesti kokenut tarvitsevasi perehdyttämistä
11. Mikä osa perehdyttämistä oli onnistunutta, mikä kaipaisi kehittämistä

## 5.4 Haastattelut

Haastatteluissa saamani vastaukset tukivat hyvin omaa mielikuvaani aiheesta ja samalla myös omia kokemuksiani kun olin joskus itse perehdytettävänä. Tietynlainen vastakkainasettelu perehdyttäjien ja perehdytettävien välillä toimi hyvin, vaikka näitä kahta ryhmää ei samaan aikaan haastateltukaan. On mielestäni tärkeää vertailla kummankin osapuolen kokemuksia asiasta kokonaiskuvan aikaansaamiseksi. Kohderyhmän haastattelujen jälkeen idea pääluottamusmiehen haastattelusta täydensi erinomaisesti haastattelujen kautta saatuja tuloksia.

### 5.4.1 Perehdytettävät

Perehdytettävistä kaikki olivat aloittaneet Sokoksella työskentelyn eri kautta. Yksi haastateltavista oli aloittanut tutustu työelämään ja tienaa – nuorena ja jatkanut tämän jälkeen myyjän tehtävissä opiskelujen ohella. Toinen oli aloittanut kesätyöntekijänä ja jatkanut niin ikään myyjänä. Kolmas haastateltava oli hakenut Sokokselle opiskeluihin liittyvän harjoittelujakson merkeissä ja toimi tämän jälkeen tarvittaessa kutsuttavana työntekijänä samalla osastolla jonkin aikaa. Kaikki olivat määräaikaissuhteissa tai tarvittaessa kutsuttavina, eikä oletuksena ollut pitkä työsuhde, kuten vakituiseen työsuhteeseen tulevilla.

Haastateltavan perustietojen jälkeen siirryttiin perehdytykseen; kuinka se oli henkilön kohdalla toteutettu työsuhteen alkaessa. Kesätyön ja harjoittelun kautta aloittaneilla oli ollut kokenut perehdyttäjä selvittämässä tärkeimmät asiat ensimmäisenä päivänä. Perehdyttämisestä oli vastannut myyntiryhmävastaava ja osaston esimies. Kolmas henkilö oli aloittanut tutustu työelämään ja tienaa – jakson, mikä kestää kaksi viikkoa ja ajoittuu kesäajalle. Työtehtävät ovat nuorille luonnollisesti avustavia ja yksinkertaisempia, kyseessä on usein ensikokemus työelämässä toimiseen. Perehdytys tapahtuu yleensä ryhmissä, sillä nuoria aloittaa monesti useampi. Heidän kanssaan käydään yleensä läpi kierros osastoilla ja esitellään työskentely-ympäristö. Haastateltava oli myös osallistunut tähän ja myöhemmin, aloittaessaan myyjänä, vielä erikseen työtehtäviin liittyviä harjoituksia. Osastolla oli oma kansio, joka sisälsi mm. turvallisuusasioita, näitä ei erikseen käyty henkilön kanssa läpi. Haastateltava olisi kaivannut omaa materiaalia kotiin vietäväksi erityisesti tuotetuntemukseen liittyen.

Muista haastateltavista toinen oli saanut perehdytysmateriaalia kotiin vietäväksi ja koki siitä olevan jonkin verran hyötyä, ei kuitenkaan merkittävästi. Toinen ei muistanut saaneensa omaa materiaalia, eikä turvallisuusasioista oltu varsinaisesti keskusteltu. Kaikki henkilöt kuitenkin kokivat työryhmän tuen erinomaiseksi ja kokivat sen olleen suureksi avuksi työympäristöön ja tehtäviin totuttamisessa.

Seuraavaksi tiedustelin haastateltavien mielipidettä perehdyttämisen tärkeydestä. Kaikista se oli erittäin tärkeää. Sen kautta voi tuntee olonsa tervetulleeksi ja arvostetuksi. Itsevarmuus kasvaa ja tuntee tekemänsä työn mielekkääksi. Myyjän työtehtäviin kuuluu paljon vastuuta rahankäsittelyn ja asiakaspalvelun perusteella, siksi on tärkeää kokea hallitsevansa tilanteen, myös ongelmatilanteissa. Hyvän perehdyttämisen kautta pääsee nopeammin mukaan ja kiinni työtehtäviin ja kokee olonsa turvallisiksi. Haastatteluissa nousi myös esille perehdyttäjänä toimivan henkilön merkitys. Perehdyttäjällä tulisi olla riittävästi kokemusta, mutta kuitenkin taito laskeutua perehdytettävän tasolle ja hallita riittävän yksinkertainen tapa, millä asiat ensin käydään läpi. On tärkeää jättää siinä vaiheessa epäolennaiset asiat pois ja keskittyä perehdytettävän kannalta tärkeisiin seikkoihin. Tietoa tulee ensimmäisinä päivinä niin paljon, että epäolennaiset asiat korvaavat helposti olennaisemmat asiat.

Vakituisen ja määräaikaisen työntekijän perehdyttämisen eroista keskustellessamme esiin nousi tasa-arvo – ja turvallisuuskysymykset. Haastateltavien mielestä perehdyttäminen on luonnollisesti erilaista vakituisen työntekijän ja lyhyeen työsuhteeseen tulevan välillä.

*”Mutta mistä voi tietää, onko harjoitteluun tai kesätyöhön tuleva henkilö kaksi kuukautta vai kymmenen vuotta?”*

– Tutustu ja tienaa -ohjelman kautta työskentelyn aloittanut haastateltava.

Moni hyvin harjoittelussa tai kesätyöissä suoriutunut jatkaa työsuhteessa, eikä tuota aikaa voi aina ennalta määritellä. Työtehtävät kuitenkin pääosin kertovat perehdyttämisen laadun. Kassatyöskentely vaati kenties eniten opettelua, mutta kaikki työntekijät kohtaavat kuitenkin aina asiakkaan, tavalla tai toisella. Asiakkaiden kohtaaminen vaatii luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Työryhmän tuki on tässäkin tärkeässä osassa, tulokasta ei pidä koskaan jättää yksin.

Kaikkien haastateltavien mukaan perehdyttäminen auttaa varmuuden kasvamiseen ja viihtymiseen työpaikalla. Nämä asiat kehittyvät ajan kanssa, mutta jo ensimmäisten päivien perusteella muodostunut mielikuva on tärkeää tulevien päivien kannalta. Kun työryhmä ottaa uuden työntekijän osaksi tiimiä ja kannustaa, on sillä suuri merkitys viihtyvyyden kannalta. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen kohdallaan tämä onnistui erityisen hyvin; töihin oli mukava tulla joka päivä, eikä muodostunut minkäänlaisia pelkotiloja. Kun osaaminen on alussa vähäistä, joutuu uusi työntekijä kysymään usein apua. Se saattaa helposti muodostua vaikeaksi asiaksi, erityisesti jos muulla työryhmällä on kiire omien työtehtäviensä suorittamisessa. Riittävä tietopääoma ja tukimateriaali voi vähentää kysymisen tarvetta nopeammin ja antaa itseluottamusta tilanteista selviämiseen.

Kysyessäni kumpi olisi haastateltavista parempi; yksi perehdyttäjä vai useampi, oli vastaus kaikilla sama: yksi perehdyttäjä. Samaa perehdyttäjää olisi helpompi lähestyä, olisi joku aina tukena ja muodostuisi luottamussuhde. Tämänkaltaisen henkilö voisi olla mentori, johon tulokkaan olisi helppo tukeutua. Esiin nousi kuitenkin sen mahdottomuus vuorotyöstä johtuen, siksi koko työtiimin on tärkeää olla kiinnostunut uuden työntekijän tukemisesta. Kysyin myös onko heidän mielestään perehdyttämisen etenemistä ja onnistumista seurattu millään tavalla, esimerkiksi palautekeskustelujen kautta. Tämä ei ollut kuulunut perehdyttämiseen, mutta esimies ja muu työryhmä oli tehokkaasti mukana osaamisen kehittämisessä ja kannustamisessa. Harjoittelussa ollut henkilö oli käynyt harjoittelujaksoon kuuluvan palautekeskustelun koulun edustajan sekä esimiehen kanssa, sen kautta tuli hyvin kerrattua oppimisprosessia läpi.

Lopuksi keskustelimme jokaisen henkilökohtaisen perehdyttämisprosessin onnistumisesta ja palautteesta sen osalta. Kaikki haastateltavat kokivat erityisen hyväksi asiaksi Sokoksella käytössä olevan harjoituskassakoneen. Sen avulla saa ensikosketuksen erilaisiin myyntitoimenpiteisiin omassa rauhassa ennen asiakkaiden pariin siirtymistä. Lisäksi perehdyttäjät ja koko työryhmä koettiin erittäin kannustavaksi ja ilmapiiri hyväksi ja vastaanottavaiseksi. Kehityskohteiksi muodostui perehdytysmateriaalin tehokkaampi käyttö ja tietyiltä osilta myös sen sisältö. Lisätietoa kaivattiin erityisesti oman osaston tuotteista ja tavoista. Myös määräaikaikaiselle kuuluvista eduista S-ryhmässä olisi kaivattu enemmän tietoa. Turvallisuusasiat olisi hyvä käydä paremmin läpi, kuten vaaratilanteissa toimimisesta.

Vartioiden numerot on tärkeää antaa tiedoksi ja kertoa paloturvallisuudesta. Asiakkaiden kohtaaminen sujuu useimmiten mutkattomasti, mutta on huomioitava myös asiakaspalveluun liittyvä riskitekijät. Koskaan ei voi tietää mitä päivä tuo tullessaan. Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat tyytyväisiä omaan perehdyttämiseensä ja antoivat kiitosta loistaville työryhmille ja yleiseen viihtyvyyteen.

#### 5.4.2 Perehdyttäjät

Perehdyttäjien haastattelukysymykset noudattivat samanlaista linjaa perehdytettävien kanssa hyvän vertailuyhteyden aikaansaamiseksi. Perehdyttäjänä toimineet haastateltavat eivät ole kuitenkaan toimineet tässä tutkimuksessa perehdytyskokemuksistaan kertovien henkilöiden perehdyttäjänä. Kummatkin haastateltavat ovat työskennelleet Sokoksella yli kaksikymmentä vuotta. Heidän työuralleen on mahtunut monta perehdyttämiskokemusta ja he toimivat edelleen aktiivisesti uusien työntekijöiden perehdyttäjänä. Taustatietojen jälkeen kysyin kuinka paljon haastateltavat ovat toimineet perehdyttäjänä ja milloin viimeksi. Kummatkin tekevät paljon perehdyttämistä, erityisesti koulujen harjoittelujaksot sekä tarvittaessa töihin kutsuttavat tarvitsevat opastusta. Viimeisin perehdytystapahtuma oli haastattelupäivältä. Kumpikin haastateltava kertoi, että perehdytettävien määrä on kasvanut viime aikoina, ja toimenpiteistä on alkanut tulla rutiininomaista.

*”Tuleeko kaikki perehdytettävät huomioitua samalla tavalla,  
saako heille annettua riittävästi oikeaa tietoa?”*

– 25 vuotta Sokoksella työskennellyt haastateltava

Ihanne olisi, että kaikki uudet lyhytaikaiset työntekijät saisi yksilöityä omine osaamisineen ja persoonallisuuksineen. Perehdyttäminen koettiin perehdyttäjänä toimineiden haastateltavien mukaan tärkeäksi, työntekijät itse oppivat heille tärkeitä asioita ja heille jää positiivinen mielikuva työpaikasta. Yrityksen kannalta kunnollinen perehdyttäminen vähentää virheitä ja niiden korjaamiseen menevää aikaa. Lyhytaikaisiinkin työntekijöihin suhtaudutaan haastateltavien mukaan Sokoksella hyvin ja pyritään parhaan mukaan luomaan positiivisia kokemuksia. Perehdytettävien viihtyvyyttä ja turvallisuutta voidaan lisätä hyväksymällä henkilö heti osaksi työryhmää ja arvostamalla tätä omana persoonanaan.



Kun työntekijä on varmempi, on hänen myös helpompi kohdata asiakkaat ja mahdolliset ongelmatilanteet. Ainakin se antaa paremmat valmiudet varautumaan erialisiin asioihin. Erityisesti nuoret työntekijät, jotka vasta harjoittelevat työelämässä tarvittavia taitoja, voivat olla tietyllä tavalla herkempiä ja alttiimpia ympärillään tapahtuville asioille.

Seuraavaksi kysyin haastateltavilta pitävätkö he perehdyttäjänä toimimisesta ja tekevätkö he sitä mielellään. Kummallekin siitä on tullut osa työnkuvaa ja rutiinimainen asia, koska sitä tehdään niin paljon. On kuitenkin tärkeää olla uuden työntekijän tukena ja auttaa aina tarvittaessa. Lyhytkestoisiin työsuhteisiin tulevilla on usein erilaiset taustat ja tietopohja työhön liittyvistä asioista. Osa ei käytä kassakonetta lainkaan, eikä toimi asiakaspalvelutehtävissä aktiivisesti, vaan opettelevat perustaitoja avustavien tehtävien muodossa. Silloin on tärkeää huolehtia siitä, että heillä on jokin tehtävä, minkä parissa aika kuluu. Tämänkaltaisten nuorten työntekijöiden ei tarvitse ottaa vastuusta muusta kuin omista tehtävistään, mutta asiakkaan kohdatessaan on heidänkin osattava käyttäytyä oikealla tavalla ja ohjata asiakas myyjän luokse.

Haasteena on oman työajan puitteissa työtehtävien järjestäminen niin, ettei heidän tarvitse odottaa toimeentuloa. Tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät ovat usein jostain toisesta yksiköstä ja ovat esimerkiksi käsitelleet aikaisemmin kassakonetta. Silloin perehdyttäminen kohdistuu lähinnä oman yksikön toimintatapojen sekä ympäristön esittelemiseen. Työntekijän lähtökohdat siis vaikuttavat suuresti perehdyttämisprosessin laajuuteen ja pituuteen.

Mitä asioita haastateltavat sitten pitävät tärkeinä perehdyttämisprosessissa? Tärkeimmiksi asioiksi nousi asiakkaan kohtaaminen ja palvelu, rahan käsittely ja kysymiseen rohkaiseminen. Asiakaspalvelu ja erityisesti suora kontakti myyntitilanteessa ei ole lainkaan niin helppo tilanne kuin voisi kuvitella. Asiakas on yritykselle tärkeä, jota tulee kohdella oikein. Yksikin negatiivinen kokemus voi ajaa asiakkaan toiseen ostospaikkaan, asiakkaat äänestävät aina jaloillaan. Oikeanlainen puhuttelu ja kohteliaisuus ovat kaiken lähtökohta, joita on tärkeää painottaa asiassa kokemattomalle työntekijälle. Rahan käsittelyyn liittyy suuri vastuu ja se on toinen tärkeä asia siihen tottumattoman perehdyttämisessä. Rohkeus kysyä on ennen kaikkea tärkeää, silloin vältetään väärinkäsityksiltä ja virheilä.

Virheitä voidaan aina korjata, mutta siihen menee aina aikaa ja niin ollen myös yrityksen resursseja. Aktiivinen rohkaiseminen ja palautteen antaminen ovat perehdyttävän kannalta kehittämistä edistäviä asioita.

Vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen on erilaista, vakituisilla se on perusteellisempaa, keskitytään työtehtävien lisäksi enemmän yrityksen omiin toimintatapoihin ja periaatteisiin. Perehdytysmateriaalia käytetään myös usein enemmän hyväksi. Perehdyttämisen laajuus perustuu uusien työntekijöiden kohdalla yleensä aina olettamukseen työssäoloajan kestosta. Jos työntekijälle on varattu tietty paikka työyhteisöstä, jolle on olemassa erityinen tarve, tehdään perehdyttäminen luonnollisesti mahdollisimman kattavasti. Jos työntekijä taas aloittaa kesätyöntekijänä tai harjoittelijana ja jatkaa työsuhteessa, on olemassa mahdollisuus, että kyseisen henkilön kohdalla perehdyttäminen jää vaillinaiseksi. Työtehtävät muuttuvat jossain vaiheessa haasteellisemmiksi, mutta perehdyttämistä ei välttämättä jatketa tai syvennetä, koska työympäristö on jo tuttu työntekijälle.

Perehdyttämisen seuraaminen esimerkiksi palautekeskustelujen avulla voisi olla apuna tässä asiassa, mutta resurssit sen toteuttamiseen eivät aina riitä. Haastateltavat kuitenkin lisäsivät, että työskentelyä seuraamalla voidaan muodostaa hyvin kuva osaamisen tasosta. On myös tärkeää kehua työntekijää jos hän onnistuu työssään ja muistaa antaa palautetta aktiivisesti.

Kysyin myös perehdyttäjänä toimineilta haastateltavilta onko heidän mielestään yksi perehdyttäjä parempi kuin useampi. Yksi perehdyttäjä olisi heidän mielestään ihanteellinen, mutta käytännössä mahdoton toteuttaa vuorotyöstä johtuen. Uudesta työntekijästä olisi varmasti parempi jos olisi yksi henkilö, jonka puoleen kääntyä. Kaikki työryhmän jäsenet ovat aina kuitenkin alussa täysin vieraita. Ongelma useamman perehdyttäjän suhteen on erilaisen tiedon jakaminen. Työntekijöillä voi olla erilaiset tavat ja näkemykset työtehtävien hoitamiseen ja tätä kautta uudelle työntekijälle voikin tulla helposti ristiriitaista tietoa. Yksi perehdyttäjä olisi kenties selkeämpi, hän neuvoisi asiat yhdellä tavalla ja olisi aina ajan tasalla. Näin tulokkaan oppimista olisi helpompi seurata. Työryhmän on tärkeää tämän vuoksi säilyttää keskusteluyhteys ja huolehtia informaation kulusta toimiessaan kokonaisuutena perehdyttäjän roolissa.

Lopuksi pyysin haastateltavia kertomaan tämänhetkisen perehdytysprosessin toimivimmat asiat ja mahdolliset kehityskohteet. Positiivisiksi asioiksi muodostui erityisesti opetussysteemi, mikä mahdollistaa kassatyöskentelyn harjoittelemisen ennen asiakaspalveluun siirtymistä. Myös se, että uusi työntekijä pääsee nopeasti harjoittelun jälkeen kiinni työtehtäviinsä, koettiin toimivana asiana. Tekemällä oppii loppujen lopuksi aina parhaiten ja muun työryhmän tukemana on tärkeää päästä mahdollisimman pian tekemään konkreettisesti työnkuvaan kuuluvia tehtäviä. Uutta työntekijää on erittäin oleellista kuunnella ja seurata, ihmistuntemus kuuluu läheisesti perehdyttäjän ominaisuuksiin. Perehdyttämiseen kaivattiin enemmän aikaa, kummallakin haastateltavalla oli huoli siitä, että onko heillä riittävästi resursseja kokonaisvaltaiseen perehdyttämiseen. Asiakaspalvelussa edetään aina asiakkaan ehdoilla, oma ajankäyttö vaikuttaa aina samalla perehdyttämiseen käytettävään aikaan.

#### 5.4.3 Pääluottamusmies

Haastateltuani kummatkin perehdyttämisprosessiin osallistuneet osapuolet, haastattelin vielä Osuuskauppa PeeÄssän kaupan pääluottamusmiestä. Tarkoituksena oli lähinnä kartoittaa työsuojelun ja työehtosopimuksen liitosta perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin. Työntekijän osaaminen keskittyy usein oman osaston tuotteisiin ja palveluihin, mistä syntyy vankka ammattitaito asiakaspalveluun. Toisen osaston tietotaidon oppiminen vaatii aikaa ja paneutumista, silloin perehdyttäminen on korvaamattomassa osassa, vaikka ei kyseessä olekaan uusi kokonaan uusi työntekijä. Työsopimuksessa myyjän nimikkeellä oleva työntekijä voi työskennellä kaikilla työnkuvaa vastaavilla osastoilla ja hänet voidaan sinne myös siirtää. Tähän ei ole olemassa mitään velvoitteita. Osastojen yhdistymiset tai vaihtumiset voivat olla haasteellisimpia erityisesti iäkkäimmille työntekijöille, uusien asioiden oppiminen vie enemmän aikaa ja voi aiheuttaa turhautumista. Tässä asiassa paras tuki on lähin esimies ja työryhmän tuki.

Siirryttäessä pitkän työuran tehneistä nuoriin työntekijöihin, haastattelussa nousi esiin nuorelle muodostuvat kokemukset sekä yrityksen imago. Harjoitteluun tai kesätyöhön saapuville nuorille työyhteisössä toimiminen on hyvin usein täysin uusi asia. S-ryhmä tarjoaa nuorelle mahdollisuuden päästä kokeilemaan työelämässä tarvittavia ominaisuuksia, ja tämä on monelle ensikosketus työryhmässä toimimiseen.

On tärkeää, että nuori työntekijä oppii riittävästi hänelle tärkeitä asioita, mutta hänen on myös tärkeää viihtyä ja tuntea itsensä arvostetuksi. Nuorien kanssa käydään aina perusasiat läpi ja heille jaetaan perehdyttämistä tukevaa materiaalia. Haastattelemani pääluottamusmies pitäisi hyvänä ajoitusta myös sitä, että uusien työntekijöiden kanssaan käytäisiin läpi tarkemmin myös joitakin työehtosopimukseen sisältyviä asioita. Näin työntekijä tietää omista velvollisuuksistaan ja oikeuksistaan, eikä epätietoisuutta muodostu niin helposti. Myös osastokohtaiset asiat ovat tärkeitä organisaation yleisten tietojen ohella.

Työehtosopimuksen kautta on vaikeaa säätää perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista, koska niiden kanssa edetään aina tapauskohtaisesti toimipaikan ja työtehtävien mukaan. Esimies on paras henkilö valvomaan omien työntekijöidensä kehityksestä ja viihtymisestä. Hän tuntee parhaiten henkilöstönsä ja on avainasemassa toimivan työympäristön varmistamisessa. Työsuojeluun erikoistuneet henkilöt luonnollisesti huolehtivat loppujen lopuksi näistä asioista ja ovat esimiesten sekä työntekijöiden tukena.

Työehtosopimukset ohjaavat siis toimintaa pystymättä ottamaan kantaa kaikkiin asioihin, työehtosopimusten taustalla toivat lisäksi erinäiset säädökset. Yksi näistä tahoista on työturvallisuuslaki, missä on maininta työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. Siinä mainitaan muassa työnantajan vastuusta riittävään tietoon turvallisuusasioista huomioon ottaen työntekijä osaamisen ja kokemuksen tason. (Liite 1). Kaikkien työntekijöiden kohdalla on tärkeää huolehtia perehdyttämisen aikana turvallisuusasioiden selvittämisestä, oli kyseessä sitten vakituinen työntekijä tai muutaman päivän työkokemusta keräämässä oleva nuori. Vaaratekijöiden tapahtumista ei voi ennakoida, siksi jokaisen työntekijän tulisi osata varautua näihin tilanteisiin oikein ja tätä kautta turvata myös asiakkaiden turvallisuutta.

## 6 POHDINTA

Organisaatioilla on erilaiset lähtökohdat toiminnalleen, eri toimintatavat, joilla pyritään parhaiten pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Useimmilla yrityksillä on selkeä toimintasuunnitelma ja yritystoiminnan kannalta tärkeät asiat painopisteittäin jaoteltuina. Jokin tietty asia voi mennä toisen edelle tärkeysjärjestyksessä, mutta yleensä asioilla on taipumusta vaikuttaa aina toisiinsa. Tämän vuoksi on tärkeää jo strategiaa suunnitellessa hahmottaa kokonaiskuva yrityksen toimintaperiaatteista, pitää edelleen painopiste tärkeissä asioissa, mutta myös pyrkiä liittämään ne mahdollisimman hyvin muihin osa-alueisiin. Tasapaino on yritysmaailman vaikein haaste, mutta toimivalla konseptilla ja sen tehokkaalla toteuttamisella päästään jo pitkälle.

Henkilöstö on painopisteenä tärkeä yrityksestä riippumatta. Työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen vastaaminen ei näy pelkästään yrityksen sisäisenä tehokkuutena, vaan antaa myös ulospäin kuvan terveestä ja elinvoimaisesta kokoonpanosta. Hyvä maine työnantajana luo osaltaan positiivista imago, eikä se jää asiakkailtakaan huomaamatta. Motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä antaa lähes varmasti suuremman panoksen työhönsä ja kertoo eteenpäin hyvää sanaa. Tämä näkyy tehokkaasti yrityksessä, jossa on usein lyhytkestoisia työsuhteita, kuten koulujen harjoitteluja tai kiireapua. Näiden työntekijöiden kokemukset lähtevät heidän mukanaan kouluun, kotiin ja ystäväpiiriin. Jokaista työntekijän työpanosta pitäisi pyrkiä arvostamaan samalla tavalla, oli sitten kysymyksessä kahden viikon harjoittelu tai vakituinen työsuhde.

Henkilöstötoimenpiteet muodostuvat monesta eri osa-alueesta, mutta se mistä kaikki lähtee liikkeelle, on perehdyttäminen. Kun uusi työntekijä on valittu osaksi organisaatioita, alkaa vaihe, jossa työntekijä käy läpi paljon asioita nopeassa tahdissa. Hän on täysin uudessa ympäristössä, uusien ihmisten ja uusien tapojen keskellä. Tästä vaiheesta viihtyvyys ja motivaatio saavat alkunsa, siksi juuri tähän vaiheeseen on tärkeää panostaa. Se on kummankin, yrityksen ja työntekijän etu parhaimmasta päästä.

Haastattelujen perusteella Kuopion Sokoksella noudatetaan uuden työntekijän kohdalle parhaiten sopivaa perehdyttämistapaa. Perehdyttämisprosessi on valmiiksi laadittu kokonaisuus, jota sovelletaan erilaisiin työsuhteisiin saapuvien työntekijöiden

mukaan. Prosessin vahvimiksi ja toimivimmaksi ominaisuuksiksi perehdytettävänä toimineiden osalta muodostui työyhteisön tehokas osallistuminen ja hyvän työilmapiirin varmistaminen. Tätä kautta työntekijälle jää positiivinen mielikuva työyhteisössä toimimisesta ja uuteen ympäristöön sopeutuminen on helpompaa. Kassatyöskentelyyn osallistuvien työntekijöiden osalta kassakoulutus erillisellä koulutukseen tarkoitettulla kassalla koettiin erittäin tärkeäksi opetellessa erilaisia toimintoja. Kokemattomalle työntekijälle kassatyöskentely asiakkaiden läsnä ollessa voi aiheuttaa aluksi paineita, miksi on hyvä harjoitella ensin perehdyttäjän kanssa. Perehdyttäjällä on myös oppimisen ja viihtyvyyden kannalta suuri merkitys. Perehdyttäjältä odotetaan vankkaa tietopohjaa, mutta myös tietynlaista asennoitumista prosessiin. On osattava asettua perehdytettävän asemaan ja jakaa oikeanlaista tietoa oikeaan aikaan. Perehdytysmateriaalin tärkeyteen suhtauduttiin yllättävän neutraalisti. Haastateltavat kokivat materiaalin hyväksi lisäksi, mutta suurempi merkitys on kenties perehdyttäjän ja koko työryhmän jakamalla tiedolla, mikä on sidottu käytäntöön. Perehdytysmateriaalin osalta osastokohtaiset tuoteinfot voisivat olla työnteon kannalta hyödyllisiä uudelle työntekijälle. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi muodostui haastateltavien osalta turvallisuusasioiden kokonaisvaltainen läpikäynti. Turvallisuus on jokaiselle työntekijälle yhtä tärkeä asia, työsuhteesta riippumatta.

Perehdyttäjänä toimineiden osalta kassakoulutusjärjestelmää pidettiin myös tärkeänä välineenä opettamiseen. Sitä kautta uusi työntekijä saa alkukosketuksen kassatoimintoihin ja pääsee sitä kautta nopeammin kiinni työtehtäviinsä. Nuoret, kokemattomat työntekijät ja harjoittelijat vaativat erilaisen lähestymistavan perehdyttämiseen. Heille työelämässä toimiminen on usein täysin uutta, miksi perusteellisuus työpaikalla toimimiseen on erityisen tärkeää. Perehdyttäjänä toimineet haastateltavat pyrkivät hyvän ilmapiirin luomiseen ja tehokkaaseen palautteen antamiseen. Myös kehuminen ja kannustaminen ovat tärkeää kehittymisen kannalta. Nuorien harjoittelijoiden määrä yrityksessä on lisääntynyt ja huoleksi muodostuikin haastatteluiden perusteella perehdyttämiseen ja tukemiseen tarvittavan ajan riittävyys. Perehdyttämisen tulisi olla kummallekin osapuolelle, antajalle ja vastaanottajalle miellyttävä kokemus. Lainsäädäntö ohjaa yritysten toimintaa, mutta Yritys itse päättää resurssien painopisteet. Työsuojeluasiantuntijat tukevat toimintaa, mutta esimiehillä on suurin vaikutusvalta onnistuneen ja kokonaisvaltaisen perehdyttämisen toteutukseen.

Tämän opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus oli herättää ajatuksia ja mielenkiintoa perehdytysprosessin kehittämiseen liittyen. Halusin tuoda esille asioita, jotka tekevät perehdyttämisestä tärkeää ja miten sen oikeanlainen käyttö lisää samalla myös hyvinvointia työpaikalla. Perehdyttämisen merkitys vahvistui käyttämieni lähteiden kautta. Tehokkaaseen ja hyvinvoivaan työyhteisöön on monta polkua, mutta hyvään lopputulokseen päästään vain huolehtimalla aluksi perusasioista. Perehdyttämiseen liittyen löytyi hyvin lähteitä ja erilaista tietoa, suurin haaste oli kuitenkin löytää oikeaa tietoa oman työni kannalta. Hyvinvointi työpaikalla voi tarkoittaa fyysistä ja henkistä hyvinvointia ja tässä työssä keskityin enemmän henkiseen hyvinvointiin itsevarmuuden, motivaation ja positiivisuuden kautta. Nuoret työntekijät ovat tulevaisuuden huipputyöntekijöitä, mutta samalla myös herkkiä ja kokemattomia. Se juuri tekee heistä tärkeän tutkimuskohteen. Tutkimustulokset tukivat hyvin lähteiden kautta saatua tietoa. Oli alusta lähtien selvää, että teen haastattelut keskustelun pohjalta ilman laajoja otoksia tai tarkkoja kysymyksiä. Haastateltavia olisi voinut olla enemmän, mutta toisaalta olin käyttänyt harkintaa haastateltavien valintaan ja varannut aikaa laajemmille haastatteluille. Halusin jättää haastateltavien nimet julkistamattomiksi, koska en kokenut sitä tarpeelliseksi tulosten analysoinnin kannalta.

Opinnäytetyön tekeminen opetti ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä ja tarkkuutta. Lähteiden tehokas käyttö ja raportointiin sopiva kieliasu ovat tärkeässä osassa kirjoitusprosessissa. Kirjoittamalla itselle tärkeästä ja tutusta asiasta on helpompi saada sisältöä työhön. Olisin toivonut kuitenkin enemmän yhteistyötä toimeksiantajan kanssa. Kirjoitusprosessin alkuvaiheessa tapahtuneet odottamattomat muutokset yhteistyökumppaneiden käytettävyydessä muuttivat myös omia suunnitelmiani työn toteutuksen suhteen. Se kuitenkin vain todisti työelämän nopeasti muuttuvasta rytmistä ja opetti sopeutumaan ja järjestämään uudelleen omaa työskentelyä koskevia osa-alueita. Opinnäytetyön tekeminen siis opetti vastaamaan myös haasteisiin, näin oppiminen on ollut omalta osaltani hyvin kokonaisvaltaista.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005

Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY. Juva.

Henkinen hyvinvointi työssä 2011

Verkkodokumentti. Luettu 20.6.2011. Työsuojeluhallinto.

<http://www.tyosuoja.fi/fi/hyvinvointi>

Juholin, E. 2006

Communicare!. WS Bookwell. Porvoo.

Kjelin, E., Kuusisto, P. 2003

Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Kupias, P., Peltola, R. 2009

Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print. Helsinki.

Mäkisalo, M. 2004

Yhdessä onnistumme – opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin.

Tammer-Paino Oy. Tampere.

Olkkonen, L. 2011

Verkkodokumentti. Luettu 8.6.2011. S-kanava

<http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-medialle/tiedote>

Shuttleworth, M. 2008

Verkkodokumentti. Luettu 6.11.2011. Experiment resources.

<http://www.experiment-resources.com/qualitative-research-design.html>

Ronthy-Östberg, M. 1998

Keskustelu kehittää. WSOY. Juva.



S-ryhmä 2010

Verkkodokumentti. Luettu 5.09.2010. S-kanava.

[http://www.skanava.fi/valtakunnallinen/sryhma\\_artikkeli?nodeid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000&aid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000&exp=true](http://www.skanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true)

Suutarinen, M., Vesterinen, P. 2010

Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava Oy. Keuruu.

Sydänmaanlakka, P. 2001

Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen.

Talentum Oy. Hämeenlinna.

Työhyvinvointi 2010

Verkkodokumentti. Luettu 7.11.2010. Työterveyslaitos.

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)

Työhön perehdyttäminen ja opastus 2010

Verkkodokumentti. Luettu 26.09.2010. Työturvallisuuskeskus.

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)

Virtanen, P. 2005

Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy. Helsinki.

## LIITE 1 Työturvallisuuslaki

### 1 luku

#### 14 §

##### *Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus*

*Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:*

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöönottamista;*
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta;*
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa*

(Työturvallisuuskeskus 2010)